



Communication et organisation

45 | 2014

Risques mineurs, changements majeurs

Critique de la logique de la « gestionnarisation »

Au miroir du cas des universités

Pascal Robert



Édition électronique

URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4587>

DOI : 10.4000/communicationorganisation.4587

ISSN : 1775-3546

Éditeur

Presses universitaires de Bordeaux

Édition imprimée

Date de publication : 1 juin 2014

Pagination : 209-222

ISBN : 978-2-86781-904-9

ISSN : 1168-5549

Référence électronique

Pascal Robert, « Critique de la logique de la « gestionnarisation » », *Communication et organisation* [En ligne], 45 | 2014, mis en ligne le 01 juin 2017, consulté le 19 avril 2019. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/4587> ; DOI : 10.4000/communicationorganisation.4587

Critique de la logique de la « gestionnarisation » au miroir du cas des universités

Pascal Robert¹

« Car chaque place du tableau doit être remplie ;
le schème ne tolère aucune case blanche ; la matrice a horreur du vide »
J. Goody, *La Raison graphique*, p. 158.

Comment produit-on de l'évidence ? La question n'est en rien socialement anodine, elle se révèle même politiquement fondamentale. Ainsi, on a pu montrer qu'un mécanisme travaille nos représentations sociales afin de poser les TIC comme relevant d'une supposée évidence – qui les rend socialement non questionnées/non questionnables (Robert 2012). Il en va de leur mode d'existence idéologique et de la légitimité même de ces technologies dans notre société. Leur « évidence » est le fruit d'un certain nombre de stratégies discursives et pratiques qui permettent de les soustraire aux épreuves de justification. Autrement dit, lorsque l'on place une technologie dans une posture telle qu'elle n'a pas à être justifiée, alors elle relève de l'évidence, de ce qui, justement, n'a pas besoin de justification, ni ne peut être discuté. Cette logique je l'appelle *l'impensé informatique* (et des TIC) (Robert 2012). L'évidence emporte une conséquence politique essentielle : dès lors que quelque chose tombe sous le coup de sa législation, il sort de tout espace de discutabilité. L'évidence est une manière de fermer la boîte noire technologique.

J. Ellul a souligné voilà longtemps que la gestion est une technique (Ellul 1958). Son développement dans notre société ne relève-t-il pas des mêmes logiques ? J'ai, par ailleurs, souligné qu'il existe un véritable principe d'équivalence des TIC à la gestion² (Robert 2009). On peut alors

¹ Pascal Robert est professeur, Enssib-Université de Lyon, Laboratoire Elico EA 41 47 ; pascal.robert@enssib.fr

² En ce sens que toute gestion repose sur de l'information et que toute TIC produit une information sur le processus même auquel elle s'applique (une méta-information de gestion donc). On peut donc toujours gérer ce processus (grâce à l'information fournie par la TIC) comme on peut toujours appliquer une TIC à une logique gestionnaire.

raisonnablement faire l'hypothèse qu'elle aussi suit une logique de l'impensé. L'impensé de la gestion, c'est ce que je propose d'appeler la *gestionnarisation*³. C'est quelque chose qui renvoie au dispositif foucauldien, car il en va à la fois de discours et d'outils. *Discours de vérité* et *outils de vérité*, dans les deux cas il est question d'une fermeture des espaces de discutabilité. Donc de production d'une évidence (ce qui ne se justifie pas, ne se discute pas, « est » tout simplement) ; version laïque du destin ? L'acte gestionnaire, lorsqu'il devient totalement évident devient également premier, c'est-à-dire l'aune à partir de laquelle il devient légitime et indispensable, suppose-t-on, de reconfigurer une activité. Dans un passage à la limite, qui marque par là même l'accomplissement de l'impensé gestionnaire, cette activité n'est plus à proprement parler seulement gérée, mais c'est elle qui est au service de son outil de gestion, c'est à elle d'en épouser les possibles, les exigences et les contraintes, de s'y mouler si elle veut rester socialement pertinente et légitime. En ce sens, la gestionnarisation est un véritable renversement⁴. Car la matrice dont parle J. Goody en arrive à recomposer à l'aune de son devoir-être le « réel » sur lequel elle porte et qu'elle redéfinit en fonction de ses critères. C'est la case qui, pour ne pas rester blanche, reconfigure son point d'application afin de le rendre conforme à ce dont elle a besoin. Le vide est désormais impossible et signe une défaillance du réel.

Cette opération de renversement soustrait l'activité sur laquelle elle s'applique à la logique politique de l'argumentation (elle n'est plus un discutable) et la réduit aux options techniques de l'outil de gestion dont elle dépend pour exister socialement... ce que l'on voudrait désormais appeler politique.

Cette opération est tout en même temps effacée en tant que telle par la logique du discours de vérité qui la promeut, ainsi que ses outils, comme

3 J'ai avancé dès 1994 l'idée d'un « formatage généralisé » dans ma thèse (cf. Robert 2012). Je désignais par là la propension de l'informatique à exiger de son milieu d'implantation qu'il se rende conforme à ses contraintes et compatible à ses logiques. J'ai proposé le mot « gestionnarisation » en 2004 dans ma HDR (Robert 2009, p. 188), je l'appréhendais comme la redéfinition de toute question de société comme un problème de gestion et « la mise en œuvre d'un mode gestionnaire de résolution de problème » par l'usage des TIC. Je vais préciser ici les modalités de son exercice. Ce que j'entends par gestionnarisation est à la fois proche et différent de ce A et E. Pezet appellent la « managérialisation » (Pezet 2010) ; ce dernier terme englobe le travail des « techniques » de gestion et des « techniques » de management des hommes au sens large en négligeant un peu trop me semble-t-il le rôle et les propriétés des outils, les TIC, en tant que tels. Ils ne mettent pas suffisamment l'accent sur les modalités concrètes des opérations qui sous-tendent le processus global. Ainsi la gestionnarisation n'est pas seulement une généralisation d'outils peu visibles (comme l'est la « managérialisation »), c'est aussi, nous allons le voir, une nouvelle visibilité (par la généralisation de l'examen grâce aux TIC) qui devient incontournable parce qu'elle est produite dans sa logique et celle de ses outils comme une évidence (un impensé), ce qui exige de montrer les opérations de mise en visibilité des activités et de mise en posture d'évidence des outils de la mise en visibilité.

4 La critique que nous proposons ne s'oppose pas à la gestion comme démarche qui respecte l'activité au service de laquelle elle se trouve (ici, la gestion est seconde, jamais première), elle s'inquiète en revanche de cette logique du renversement qui aboutit à faire entrer, de force s'il le faut, une activité dans le cadre gestionnaire, quitte à la transformer voire l'appauvrir (ici la gestion devient première). En ce sens la gestionnarisation est une sortie de la gestion.

une évidence (un indiscutable). Les outils, à leur tour, reconduisent dans leur structure même, qui disqualifie toute tentative de discussion, cette posture de l'évidence.

Nous prendrons comme exemple révélateur (parmi d'autres possibles) de cette logique de la gestionnarisation, l'université elle-même, lieu de savoir et de culture désormais soumis à ses impératifs dans le cadre global de la rationalisation de l'État sous couvert de la RGPP (Révision générale des politiques publiques, convertie depuis 2012 en MAP (modernisation de l'action publique) et de la LOLF (Loi organique relative aux lois de finances, depuis 2001).

Le discours de vérité

« Le pouvoir disciplinaire (...) s'exerce en se rendant invisible ; en revanche il impose à ceux qu'il soumet un principe de visibilité obligatoire » M. Foucault, *Surveiller et punir*, p. 189.

La gestionnarisation est précédée, accompagnée ou suivie d'un discours qui vise à en légitimer le déploiement. Dire les choses ainsi laisse néanmoins supposer que discours et gestionnarisation sont deux choses différentes. Or, il n'en est rien, car ce discours participe pleinement de la gestionnarisation en tant que telle. Il pose en effet les catégories d'objectifs notamment à travers lesquelles la gestionnarisation va trouver à s'incarner de manière privilégiée. Il ne va pas forcément rentrer dans le détail technique de la gestionnarisation elle-même (ce qui n'est en rien interdit cependant), mais plutôt se focaliser sur les orientations générales, les buts qu'elle soutient, mais également les types de moyens qui vont être mobilisés. Il contribue à offrir un vocabulaire d'acculturation à la gestionnarisation qui en fixe le cadre global et en constitue la première concrétisation.

Ainsi le *Cahier des charges en vue de l'élargissement des compétences des universités prévu par la loi relative aux libertés et responsabilités des universités*⁵ (octobre 2007) peut-il être interrogé à l'aune de cette hypothèse : s'agit-il d'un discours de vérité ?

D'emblée, le plan se révèle caractéristique du type de discours qui s'installe ici : les deux piliers fondamentaux de la gestion budgétaire et du pilotage encadrent les deux points d'application de la gestion du personnel et de l'immobilier. La gestion budgétaire et financière ouvre le document afin de bien montrer son importance : elle est ce dont tout le reste dépend. C'est elle qui focalise « les enjeux de la réforme : un budget qui reflète toute l'activité de l'université ». Pour reprendre le vocabulaire de la sémiotique narrative et discursive, elle est le Destinateur, celui qui donne le sens, qui oriente l'activité (Courtès 1976 et Evaert 2007). D'ailleurs les « nouvelles libertés » sont vues

⁵ *Cahier des charges en vue de l'élargissement des compétences des universités prévu par la loi relative aux libertés et responsabilités des universités*, Inspection générale des finances et inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche (IGAERN), octobre 2007.

comme un jeu autour du « périmètre » et de la « maîtrise » de ce budget. Le « contrat pluri-annuel » est défini par cette dimension budgétaire (p. 3). Autrement dit le sens des mots « libertés » et « contrat » est surdéterminé par ce cadre budgétaire. Des mots aussi riches, aux connotations politiques aussi lourdes, porteurs de valeurs aussi puissantes sont réduits par ce cadre à la seule lecture budgétaire-financière. Ou plutôt celle-ci peut se reposer sur leur richesse sémantique pour dépasser sa propre limite et se légitimer. La référence à ces deux notions laisse en effet supposer une réforme progressiste.

Cette réforme budgétaire est également abordée à travers un changement d'ordre de grandeur : car « il va en découler un changement d'échelle très significatif pour les universités, dont les budgets seront au minimum doublés ». Ce qui signifie que l'on assimile volontiers le « grandissement » budgétaire avec le registre de la « *mélioration*⁶ », c'est-à-dire le mieux/meilleur (superlatif) et non le plus gros (péjoratif). D'autant plus que ce grandissement va se répercuter sur celui des responsabilités (nouvelles)... elles-mêmes budgétaires (« respect des plafonds » et « certification des comptes »). Autrement dit, être libre c'est savoir gérer son budget et être responsable, c'est savoir assumer son budget. Encore deux notions-clés de la philosophie politique qui trouvent ici leur définition budgétaire, c'est-à-dire une catégorisation budgétaire-financière qui se présente comme suffisante en soi. Au fond, il s'agit de circonscrire un monde dans lequel les objectifs budgétaires peuvent effectivement incarner de grands principes politiques et philosophiques, puisqu'il en va de rien moins que du contrat, de la liberté et de la responsabilité, questions qui sont au cœur de la philosophie politique de notre modernité.

Pour convaincre, les auteurs (inspecteurs des finances et de l'éducation nationale) commencent par *rendre*, car le carcan budgétaire, dans un premier temps va permettre de « mobiliser pleinement les marges de manœuvres de l'établissement »... Rassurez-vous disent-ils aux destinataires (la communauté universitaire), le carcan libère... avant que d'en venir au vif du sujet : « fonder sur des éléments objectifs la négociation du volet financier des contrats pluriannuels d'établissement ». C'est « la remise à plat de la comptabilité » qui va fournir les moyens de cette objectivité. Car, le destinateur soutient une quête qui n'est autre que celle de la pureté, sous forme ici de l'objectivité comptable. L'anti-destinateur/la contre-quête renvoyant toujours à ce qui grouille et se répand en dehors des cadres gestionnaires, porteur de subjectivité et de désordre. Ainsi le dialogue, au lieu de divaguer en une communication foisonnante, va-t-il se construire et se civiliser en devenant « un dialogue de gestion » grâce à la limitation des crédits fléchés qui va permettre une allocation des ressources en fonction d'une « appréciation de la performance des composantes » et non selon quelques critères arbitraires.

6 L'adjectif *mélioratif*, opposé à *péjoratif*, existe en français, pour présenter quelque chose sous un jour favorable, j'en dérive l'idée de « *mélioration* » (substantif) pour renvoyer à quelque chose de pleinement et d'emblée positif et non à la seule amélioration (progressive).

Comment atteindre l'objectivité ? En s'appuyant sur « des dispositifs internes de contrôle et de pilotage » (p. 15) qui doivent reposer sur « un renforcement des fonctions techniques et politiques dédiées au SI [système d'information] » (p. 15). Autrement dit, pour reprendre le schéma de la sémiotique narrative et discursive, il faut convoquer un adjuvant, un outil susceptible d'aider l'université (est-elle le héros de l'histoire ?) à devenir un peu plus transparente à elle-même. L'épée magique peut aider le héros à remporter la victoire, ici ce sera le SI (que l'on suppose bien évidemment dès lors un peu magique ?). Mais l'épée ne peut être mobilisée qu'au service d'un but, intermédiaire, qui permet d'avancer vers la résolution de la quête : ce que l'on appelle ici le pilotage.

Le but et son moyen sont intimement liés : car le dispositif de pilotage exige « une harmonisation des référentiels utilisés par les différentes applications informatiques de l'université », une « homogénéisation de l'utilisation des applications informatiques » et implique l'élaboration « d'un schéma directeur des systèmes d'information » (p. 15).

Ce dispositif de pilotage est l'occasion de lier également l'ensemble des mots-clés de l'encyclopédie (au sens sémiotique) gestionnaire mobilisée par le document : le même paragraphe articule ainsi « l'information », sous forme de « tableaux de bords », afin de suivre la « performance » de l'université, la réalisation de ses « projets » (nous retrouvons plus loin, l'expression « en mode projet ») et « objectifs contractuels » ; ces informations de pilotage permettront aussi l'opération de « reporting » auprès de la tutelle.

Au-delà du pilotage et de manière complémentaire l'université devra également développer ses compétences en matière « d'audit interne » de « ses processus de gestion ».

Un des points critiques d'application de cette logique budgétaire, dans le cadre d'une industrie culturelle de main-d'œuvre comme l'université, c'est bien évidemment la gestion des ressources humaines. Ici le maître mot est, là encore, pilotage. Pilotage de la masse salariale (budgétisation et suivi annuel) qui, là aussi suppose une bonne liaison entre le but et les moyens, méthode et surtout logiciels informatiques. Pilotage des emplois, grâce à des « documents de gestion prévisionnelle ». Dans ce dernier cas, il est moins mis l'accent sur les moyens que sur les conséquences : ouvrir notamment la possibilité de recruter des enseignants-chercheurs contractuels⁷. Nous n'avons pas encore discerné clairement quel était l'opposant dans ce jeu. Il est désormais pointé du doigt : il s'agit de ces enseignants-chercheurs dont on ne sait pas trop ce qu'ils font, dont il faut moduler le service et dans le monde desquels il faut introduire la logique de la concurrence. Certes, le mot n'est pas employé, mais l'idée est bien présente, on l'a vu avec les contractuels, mais aussi entre les enseignants-chercheurs, puisqu'il faut introduire des primes au « mérite »,

⁷ Pour décloisonner l'université – supposée fermée – sur la société civile ou que des non-docteurs puissent enfin devenir enseignants-chercheurs ?

et les « concentrer (...) sur un nombre raisonnable de bénéficiaires » afin « d'objectiver la manière de servir et de valoriser, si l'établissement le souhaite, l'implication dans des tâches importantes, autres que la recherche ». La gestionnarisation, c'est clair, n'aime pas la recherche, activité qui ne rentre pas facilement dans ses cases et qui nuit à l'investissement massif dans son propre exercice, seul porteur d'efficacité et de valeur ajoutée.

Un « cahier des charges » prescrit, il ne discute pas ; il n'est pas là pour ouvrir un débat, mais pour orienter vers une « bonne pratique », nouvelle déclinaison du célèbre « *one best way* ». Les corps d'inspection se reconvertissent volontiers dans la gestionnarisation qui leur offre une nouvelle source de légitimité. Ils le font d'autant plus facilement ici qu'ils n'ont jamais apprécié l'idée de franchise universitaire, de ce monde de l'université qui ne serait pas comme le reste de l'administration, qui se voudrait spécifique et qu'ils peuvent enfin faire rentrer dans le rang en le faisant rentrer dans le carcan gestionnaire sous prétexte d'autonomie.

Nous retrouvons un discours similaire, voire encore plus marqué, en 2010 avec le « *Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions support* » de l'IGAENR⁸. Le mot-clé de l'encyclopédie (au sens sémiotique) gestionnaire ici mobilisée est désormais, effectivement, « optimisation » et son champ lexical (efficacité, enjeux, qualité, pilotage, efficience, projet, indicateurs). Le dernier paragraphe (p. 2) emploie trois fois « optimisation » associé à « pilotage », « efficience » et « qualité ». Le deuxième paragraphe (p. 4) mobilise deux fois « optimiser/sation », ainsi que deux fois « efficience », associé à « ratio et indicateurs » ainsi qu'à « plus value » et « professionnalisation ». Le dernier paragraphe (p. 4) convoque « managérial » (2 fois), « projet »⁹, « implication », « confiance » ainsi que « pilotage » et « optimal ». Avec l'optimisation il en va d'une inflexion vers le champ lexical de l'économie : optimiser nous dit *Le Robert*, c'est « calculer le programme, le modèle optimal ». Or le calcul ne se prête guère à la discussion, mais bien à la production d'évidences difficilement récusables car il faut, en général, de considérables ressources pour le contester. Variation économiciste de la gestionnarisation. Seul le projet, comme en compensation, introduit une légère connotation sociologique (avec « implication » et « confiance ») qui reste néanmoins des plus marginales.

L'audit n'est pas une procédure de mise en discutabilité, mais une procédure d'évaluation à partir d'une compétence qui sait ce qu'il faut faire et qui mesure celle qui est évaluée (en termes de défaillance ou de conformité). Renforcement interne de cette part de l'état disciplinaire des corps d'inspection, porteurs

⁸ Les fonctions support « sont constituées de l'ensemble des compétences qui fournissent des services aux fonctions de l'université – formation et recherche (...) » : GRH, comptabilité, communication etc. *Guide d'audit des établissements d'enseignement supérieur et de recherche en vue de l'optimisation des fonctions support*, IGAERN (Inspection générale de l'administration de l'éducation nationale et de la recherche), juillet 2010.

⁹ Le paragraphe précédent fait également référence par deux fois à la notion de « projet » ainsi qu'à « retour d'expérience ».

et vecteurs de ce savoir, contre cette part périphérique de l'État praticien (enseignants ou monde médical à l'hôpital) qui, lui, ne sait pas ce que « bien faire les choses » veut dire.

La forme, enfin, n'est pas neutre, car le « guide d'audit », structuré par fonction, met en scène une logique du diagnostic qui, depuis les médecins de l'antiquité (cf. Goody 1979), repose sur les figures de la liste, de la typologie et ici de l'encadré-mémo. Ce guide se présente au fond comme un objet hybride entre discours et outil, l'outil-discours ou le discours-outil.

Le discours de vérité suppose sa propre évidence : il n'a pas à être/à se justifié(r). À défaut d'être invisible il en devient transparent. Ici, le cadre légal de la LRU fonctionne comme un cadre qui n'a pas à être justifié ; il est tout au contraire le cadre de légitimation des modalités de son exercice. C'est lui qui impose une visibilité comptable aux choses et aux hommes qui participe pleinement à leur disciplinarisation entre quadrillage (grâce au SI), docilité (primes) et utilité (tâches de gestion, « autre que la recherche »). M. Foucault définit la logique de la discipline¹⁰ par quatre opérations, que nous retrouvons à l'œuvre ici : construire des tableaux (en ayant recours aux TIC et technologies intellectuelles, nous y reviendrons), prescrire des manœuvres (dont l'équivalent correspond aux différents types de pilotages, budgétaire, des ressources humaines etc.), faire des exercices (tel qu'un audit, le « reporting », des projets etc.) et enfin aménager des tactiques (un art de la mobilisation des troupes dans, par exemple, « l'implication des tâches importantes, autres que la recherche », développer le « dialogue de gestion » ou optimiser).

Les outils de vérité

« L'examen c'est la technique par laquelle le pouvoir, au lieu d'émettre les signes de sa puissance, au lieu d'imposer sa marque à ses sujets, capte ceux-ci dans un mécanisme d'objectivation » M. Foucault, *Surveiller et punir*, p. 189.

La notion de discours de vérité (ou de programme de vérité chez Veyne [Veyne 1983]) reste somme toute assez classique et facile à entendre. Celle d'outils de vérité semble plus contre-intuitive. Car un outil fait mais ne dit rien, a priori. Certes, si l'on ne prend en compte qu'une pensée des « vieux » outils, ceux qui, justement, sont saisis dans le faire et ne se saisissent que du faire. Or, nos TIC vont beaucoup plus loin. Car ce sont des technologies performatives, qui troublent la frontière entre le faire et le dire (Sibony 1989). Ces technologies sémiotiques, s'incarnent effectivement dans des machines – qui sont bien plus que des « outils » au sens strict, car elles emportent leur propre autonomie – et dans des productions sémiotiques logicielles¹¹. Ce que l'on peut appeler des technologies intellectuelles, mais motorisées

10 Nous devons la première lecture foucauldienne des effets organisationnels des TIC à S. Zuboff 1988.

11 Ce sont des moteurs d'inférence et de gestion de formes, des Motifs (pour plus de détails voir Mnémotechnologies [Robert 2010]).

(Robert 2010). Car les technologies intellectuelles existent depuis longtemps, diagrammes, procédures, cartes, livres, bibliothèques etc. Mais aujourd'hui elles sont informatisées, c'est-à-dire motorisées, dynamiques (tant dans la dimension synchronique – réseaux – que diachronique – mémoires). Le tableau est historiquement un outil de science et de gestion. Il permet, ainsi que Latour et Dagognet l'ont bien souvent souligné, d'en faire sortir plus de choses que ce que l'on y a introduit à l'entrée. Bref, il possède une véritable valeur ajoutée propre qui en fait une véritable technologie intellectuelle, c'est-à-dire un outil qui assume sa part du travail intellectuel. Son informatisation va plus loin, car elle accroît encore plus sa capacité propre à assumer cette part. Autrement dit, l'outil du penser/classer, qui est/devrait être au service de l'opération du penser/classer, pilotée par des hommes, possède toujours cette part en propre qui lui permet d'assumer seul cette part de l'opération. Part faible mais réelle lorsque l'outil n'est pas ou peu dynamique, part d'autant plus forte qu'il est informatisé. Part réelle du tableau ou de la carte qui donne à voir quelque chose que l'on ne peut pas voir sans eux : aussi bien un continent qu'un taux de chômage dans tel département par exemple. Part réelle des catégories comptables ou statistiques qui disent le réel à travers leur grille socialement validée par des institutions et portées localement par ces technologies intellectuelles (qui, à leur tour, justifient ces institutions). Ce qui crée un effet de rigidité si l'on veut, de point de passage obligé, d'autonomie quoiqu'il en soit (c'est-à-dire une loi locale que l'on ne peut pas remettre en cause sans un coût considérable).

Si ces technologies intellectuelles ne possédaient pas cette part en propre, quelle utilité auraient-elles ? La mémorisation, mais celle-ci n'est qu'une parcelle de cette part singulière. L'informatisation de ces technologies intellectuelles renforce considérablement cette part en propre, cette autonomie, au point même où l'outil peut prendre le pas sur l'opération et la redéfinir. Dès lors, on confond volontiers les deux, c'est-à-dire que l'on rabat l'opération sur l'outil, l'opération n'est plus que ce que l'outil en permet, elle ne le déborde plus. Cet outil n'est plus un outil au service de l'opération, mais c'est bien à l'inverse à l'opération du penser/classer de se résorber dans l'outil, de se calibrer à l'aune de l'outil, sans reste. C'est ainsi l'outil qui dit la vérité de l'opération. Il est un outil de vérité. Ce qui signifie qu'il va falloir faire tout ce que l'outil demande, aussi peu pertinent cela peut-il sembler par ailleurs : lorsque la grille est prévue avec 10 notes, il faut remplir les dix cases, quand bien même la réalité correspond à 9 notes, car la moyenne sera calculée automatiquement par le logiciel sur la base des 10 notes et ne peut l'être sur celle de 9... lorsque la maquette prévoit tel ou tel cours sur tel format il faut continuer à remplir les cases, même si l'enseignant a changé et que ses compétences l'amènent à proposer d'autres cours etc. Le réel, c'est la grille, pas l'activité concrète ni les compétences concrètes, puisqu'il faut conformer la pratique à cette grille, c'est bien qu'elle est un outil de vérité. C'est-à-dire

un outil que l'on ne discute pas et qui est fait pour que la discussion ne soit pas possible ni pertinente. D'autant plus que cet outil vise à l'agrégation, qu'il travaille à une échelle globale... et que toute demande d'adaptation est vue comme l'exigence d'un intolérable privilège. Ces outils produisent aussi une forme de paradoxal collectivisme gestionnaire qui leur offre une sorte de légitimité politique, car ne pas s'y conformer c'est aller contre la collectivité : procédure de disciplinarisation.

Revenons à l'exemple de l'université française. A. Ogien souligne, en s'appuyant sur les travaux de C. Musselin que « l'obligation de négocier un contrat quadriennal [décidée par L. Jospin dès 1989] avec le ministère de l'éducation nationale a imposé, dans la matérialité des rapports sociaux des établissements, l'idée que l'université était une entité unique (...). Bref, une entreprise méthodique et obstinée, organisée autour du contrat en tant que technique de gouvernement, a favorisé le passage à une forme d'exercice du pouvoir qui repose sur le contrôle de l'information produite sur l'ensemble de l'établissement et confère à son Président le statut de « manager » (Ogien, 2009, p. 17). D'où le rôle crucial du système d'information (SI) et de son incarnation la plus cohérente, le progiciel de gestion intégré (PGI ou ERP en anglais – *enterprise resource planning*).

Le système d'information et de gestion des universités françaises était éclaté entre différents modules fonctionnels peu intégrés, tout le monde en convient. LRU ou pas d'une certaine manière il était à reconfigurer selon une logique d'intégration. Qui plus est les logiciels existants, tel Nabucco en matière de comptabilité, ne pouvaient pas assumer les contraintes ou les libertés de l'autonomie budgétaire – notamment l'exigence d'une comptabilité analytique. D'où l'orientation vers un PGI, un progiciel de gestion intégré articulé à une base de donnée unique. L'Amue¹² a choisi SAP ; mais il existe au moins une offre concurrente, celle du consortium Cocktail.

Un PGI est justement un outil de vérité : JC Streicher, présentant la solution déclinée de SAP : « le Sifac donne une vision unifiée de l'organisation. Il facilite le contrôle de gestion et la consolidation des comptes »¹³ ; JM Coris, porteur du projet Cocktail : « l'architecture mono-référentiel (sic) donne : cohérence, fiabilité, économie globale, traçabilité, agilité, efficacité, réactivité et... le décloisonnement des domaines fonctionnels et des personnels »¹⁴. Le

12 L'Agence de mutualisation des universités et des établissements d'enseignement supérieurs et de recherche est, selon la présentation de l'organisme sur son site web : « un groupement d'intérêt public (GIP) qui organise la coopération entre ses membres et sert de support à leurs actions communes en vue d'améliorer la qualité de leur gestion. Les principales missions : de l'amue : contribuer à l'élaboration du système d'information des établissements, permettre à ses adhérents de disposer d'une offre logicielle plurielle répondant à leur diversité, accompagner les changements et la modernisation des établissements en matière de pilotage et de gestion » (cf. www.amue.fr).

13 STREICHER J.-C., « Les universités autonomes se convertissent à SAP », 23 février 2010, <http://www.demateriel.com>.

14 CORIS J.-M., « L'Open source et le travail collaboratif, réalisation d'un PGI pour l'enseignement supérieur », *Télécom*, n° 145.

PGI – quelle que soit la solution retenue – s'impose d'évidence parce que la centralisation et la cohérence s'imposent elles aussi comme une évidence, et d'autant plus lorsqu'il s'agit de SAP. « Les ERP restent cependant coûteux et difficiles à mettre en œuvre car ils impliquent une refonte organisationnelle d'ensemble visant à homogénéiser les BDD et les procédures utilisées » (Kocoglu & Moatty 2010, p. 51). Travail lourd et difficile mais qui, dès lors qu'il réussit, traduit pleinement la logique de la gestionnarisation. L'outil, dans sa complexité, est censé donner une représentation complète, précise et intégrée de l'organisation (ou de l'une de ses fonctions, telle celle de la comptabilité qui est elle-même censée être la colonne vertébrale et l'analyseur de toute organisation aujourd'hui). En effet, « L'usage d'un ERP (...) implique la définition en amont d'une signification et d'une représentation unifiée des données entre les différents services pour, en théorie, les standardiser et les partager, éviter les saisies multiples et éliminer le flou sur la nature et le contenu de l'information » (Kocoglu & Moatty 2010, p. 52). Le PGI est à la fois une cartographie dynamique de l'état de l'organisation et un outil de diagnostic et d'intervention sur cette organisation. Car « La base de données intégrée permet la confection d'indicateurs de suivi de l'activité et de développement de projets avec des tableaux de bord évaluant les performances de l'entreprise. Les dirigeants sont alors équipés pour contrôler l'entreprise et la piloter » (Kocoglu & Moatty 2010, p. 52)¹⁵.

Le PGI est ainsi le porteur de la vérité de ses propres catégories qui s'imposent comme vérité à l'organisation : car il n'y a tout simplement pas de point d'appui informationnel qui lui soit extérieur et à partir duquel on pourrait construire et opposer un autre discours. D. Boullier (Boullier 2009) parle à juste titre d'auto-référence, car le PGI est un monde qui n'a pas d'extériorité, il est replié sur lui-même. Et c'est bien pourquoi il est un outil de vérité : de la vérité gestionnaire (*vs* une argumentation politique), de la vérité technico-gestionnaire (ou la machine dit le monde de l'organisation à travers le jeu de ses catégories et non de la manière dont les gens la vivent). Les processus d'objectivation machiniques sont confondus avec l'objectivité et celle-ci avec la vérité. C'est pourquoi la supposée objectivité machinique l'emporte ici toujours sur la subjectivité humaine, qui n'est censée renvoyer qu'à du contingent, du partiel et de l'arbitraire. Elle prévaut au bénéfice d'une hiérarchie qui, porteuse de l'outil d'objectivation, peut l'opposer à la parole, par définition subjective (et donc condamnable), des acteurs de l'organisation. Bientôt ce sera à l'organisation de se conformer à ce qu'exige le PGI et non l'inverse – ce qui est déjà le cas pour nos universités¹⁶. Gestionnarisation.

15 J'ai souligné dès 1996 cette propriété organisationnelle des TIC à la double logique du contrôle et de la coordination. J'en ai développé les conséquences pour les deux questions de la « frontière » et de la « logistique informationnelle » dans *Robert* 2005, chapitre 1 et 3.

16 Car, ainsi que le souligne J.-C. Streicher « le changement n'est pas mince. Les informaticiens en place doivent suivre une formation SAP de cinq jours en administration-exploitation proactive. Il faut remplacer une partie des parcs machines. Les agents doivent s'approprier une nouvelle terminologie (...) » (*op. cit.*).

Le PGI est également outil de vérité dans le choix de telle ou telle solution. L'Amue est un GIP, sa solution porte le sceau de l'officiel, les membres les plus puissants de son conseil d'administration sont des présidents d'université. La solution concurrente est portée par un consortium d'universités, elle vient du bas, d'une initiative d'une petite et récente université (celle de la Rochelle). Le directeur de l'Amue souligne volontiers « qu'imposer à tous une même et unique solution n'est du tout à l'ordre du jour de l'État. Et c'est tant mieux, car cette concurrence est saine. (...) On ne s'approprie jamais aussi bien une solution que lorsqu'on l'a choisie de son plein gré »¹⁷. J.-P. Coris, de son côté, laisse clairement entendre que le choix de l'Amue en faveur de SAP repose sur un manque de confiance dans les ressources internes (alors que lui insiste particulièrement sur cette dimension¹⁸) et leur capacité à mener de tels projets sans références au privé¹⁹. Ainsi que le soulignent Kocuglu et Moatty « derrière le choix d'un éditeur se profile donc celui du modèle d'organisation implicite ou explicite qu'il véhicule à travers son ERP » (p. 51), car « l'ERP rend l'informatique et l'organisation étroitement interdépendantes » (p. 51).

Outil de vérité, le PGI dit à soi seul, c'est-à-dire par sa seule présence, une certaine modernité gestionnaire. Les ERP sont nés dans le monde des grands groupes industriels (les petites entreprises s'y intéressent peu) et ils continuent à plus s'y développer que dans les secteurs de la finance ou du commerce (Kocuglu & Moatty 2010, p. 64). Ce qui signifie que, peut-être sans le savoir, nos universités adoptent un véritable modèle industriel comme modèle de gestion ? Une enquête récente montre que « trois stratégies de gestion apparaissent dans les entreprises mettant en œuvre les ERP : le pilotage financier à travers l'intégration de la fonction comptabilité-gestion, le pilotage économique à travers le choix d'intégrer le trio de fonction achat-vente-production et enfin le pilotage par projet à travers l'intégration de la fonction conception » (Kocuglu & Moatty 2010, p. 57). C'est à se demander si les universités ne vont pas inventer un quatrième cas (pertinent en terme typologique si ce n'est statistique), qui articule les fonctions comptabilité-gestion et GRH (avec Siham)²⁰ ?

Le PGI reconduit ainsi les fonctions du « tableau [qui], au XVIII^e siècle, [est] à la fois une technique de pouvoir et une procédure de savoir » (Foucault, *op. cit.*, p. 150). Pouvoir, car « la première des grandes opérations de la discipline,

17 TERRAND C., « Projet Sifac : des universités mutualisent pour s'offrir une solution SAP », le 02 février 2009, p2, <http://monterritoirenumerique.org>.

18 JM Coris souligne ainsi que « développées par des agents de l'État, avec des moyens de l'État et pour des établissements publics, ce sont donc des réalisations naturellement « publiques », ouvertes et libres » (p. 84) ; l'introduction du guide d'audit de l'IGAERN souligne quant à lui « la rareté globale de la ressource humaine sur les métiers émergents au sein de université » (p. 2), ce qui dépasse bien évidemment le cadre de la seule informatique (cf. Coris JC, *op. cit.*).

19 D'où, à l'inverse, l'insistance de l'Amue à mettre en exergue les compétences relevant du secteur public de SAP ?

20 CASSUTO P., « Le futur logiciel Siham (Système d'information des ressources humaines dans une approche mutualisée) en remplacement d'Harpegue et Astre », 18 juillet 2009, <http://blog-univ-provence>.

c'est (...) la constitution de "tableaux vivants" qui transforment les multitudes confuses, inutiles ou dangereuses, en multiplicités ordonnées » (p. 150). Le PGI est censé mettre de l'ordre dans la « confusion » des activités universitaires et dans la gestion des personnels. Savoir, car « l'examen qui place les individus dans un champ de surveillance les situe également dans un réseau d'écriture ; ils les engagent dans toute une épaisseur de documents qui les captent et les fixent » (p. 191). Le PGI ne fait rien d'autre que d'actualiser ce « pouvoir d'écriture » (p. 191), désormais informatisé et réticulé et qui souvent rigidifie la logique des cases.

La discipline introduisait une nouvelle pratique de la punition qui en venait à « référer les actes, les performances, les conduites singulières à un ensemble qui est à la fois champ de comparaison, espace de différenciation et principe de règle à suivre » (p. 185). Autrement dit « les dispositifs disciplinaires ont secrété une « pénalité de la norme » (p. 185). Le PGI poursuit, avec des moyens beaucoup plus précis encore et dynamiques, cette logique de la mise à plat et de la normalisation dont le « pouvoir (...) contraint à l'homogénéité ; [alors qu'en même temps] il individualise en permettant de mesurer les écarts » (p. 186).

Certes, le PGI pas plus que le panopticon n'est en rien une arme absolue, mais il détermine une ligne de force dominante qui hausse considérablement le coût de la résistance et crée ainsi une forme d'irréversibilité relative (car on pourra toujours trouver des contre-exemples qui ne seront néanmoins pas significatifs).

Conclusion

« La discipline est une anatomie politique du détail », M. Foucault, *Surveiller et punir*, p. 141.

D. Segrestin a souligné que l'intégration de l'organisation était un mythe (Kocuglu & Moatty, p. 56)... sauf pour les universités a-t-on envie d'ajouter ? Mais le « mythe », aussi faux soit-il (et il ne l'est pas forcément) trouve des vecteurs qui ont besoin de reconstruire leur propre légitimité au sein même de l'état libéral du New public management (NPM) (Suleiman 2003). C'est pourquoi les corps d'inspection notamment deviennent, au nom de l'État, les lieux où s'élabore l'articulation entre le discours de vérité et l'outil de vérité : car leur discours légitime les catégories de l'efficacité et de la performance comme l'usage des outils de gestion intégrateurs qui vont permettre de les mettre en œuvre.

Ajouter au discours de vérité (la figure du réel révélée) les outils de vérité (la figure du réel incarnée) permet de rendre le coût de la contestation très élevé et donc celle-ci difficilement possible. Ce qui suscite en revanche la production d'évidences, c'est-à-dire d'opposables relevant de l'évidence (tels que « c'est la procédure », « elle est la même pour tout le monde », « c'est

comme ça », « on n'y peut rien » etc.) qui incarne la figure du destin (ce à quoi il est inutile et dangereux de s'opposer). Le discours de vérité offre un terreau de légitimation aux outils de vérité et réciproquement les outils de vérité concrétisent la logique du discours de vérité.

La gestionnarisation est le reflet d'une transformation de la relation entre autonomie technique et autonomie politique, en ce sens que, dorénavant, l'autonomie politique devient seconde et ne peut que se découper sur un espace dégagé et balisé par l'autonomie technique, première²¹. Ce n'est plus le politique qui définit des options que la technique va incarner, mais bien la technique qui propose un éventail d'options techniques au sein duquel le décideur doit choisir... à moins que l'éventail ne se limite à une seule option... N'oublions pas que le dispositif, au sens de M. Foucault, est un outil de contrôle, les TIC/technologies intellectuelles aussi. La gestionnarisation est alors un *retour* à la logique de la discipline. Mais ce retour, dans un mouvement de spirale, ne s'effectue pas exactement au même point, mais au-dessus, car il est automatisé, saisi par une machinerie qui n'en n'est pas l'approximation ou le modèle (comme le panoptique pouvait l'être sans jamais trouver son réel accomplissement pratique, la solution concrète restant toujours en deçà), mais la pleine concrétisation performative dans un dire qui est aussi un faire²².



BIBLIOGRAPHIE

BOULLIER Dominique, « les universités et le nouveau féodalisme du management », *Quaderni*, n° 69, Paris, 2009, p. 41-55.

CHEVALIER Yves, *Système d'information et gouvernance*, EME, Cortil-Wodon, 2008.

COURTÈS Joseph, *Introduction à la sémiotique narrative et discursive*, Hachette, Paris, 1976.

CRAIPEAU Sylvie, *L'entreprise commutante*, Hermès, 2001.

DAGOGNET François, *Le nombre et le lieu*, Paris, Vrin, 1984.

ELLUL Jacques, *La technique ou l'enjeu du siècle*, Economica, Paris, 1990.

EVERAERT-DESMEDT Nicole, *Sémiotique du récit*, De Boeck, 2007.

GAULEJAC Vincent De, *La société malade de la gestion*, Le seuil, 2005.

GOODY Jack, *La raison graphique, la domestication de la pensée sauvage*, Paris, Minuit, 1979.

FOUCAULT Michel, *Surveiller et punir*, Gallimard, Paris, 1975.

KOCOGLU Yusuf et MOATTY Frédéric, « Diffusion et combinaison des TIC, les réseaux, la gestion des données et l'intégration des ERP », *Réseaux*, 2010/4 n° 162, p. 33-71, La Découverte, Paris.

LATOUR Bruno, « Les Vues de l'esprit », in *Les vues de l'esprit*, Paris, Culture technique n° 14, 1985.

²¹ Ce qui est une des formes de ce que j'appelle le « glissement de la prérogative politique » (Robert 2005).

²² Ce qui ne signifie pas que son efficacité serait infaillible, mais que son adoption pose une exigence d'adéquation sous peine d'inefficacité.

LASCOUME Pierre et LE GALÈS Patrick (dir.), *Gouverner par les instruments*, Presses de sciences po, Paris, 2004.

Ogien Albert, « Métamorphoses de l'autonomie : l'université, de la rationalisation à la concurrence », *Quaderni*, n° 69, Paris, 2009, p. 11-27.

PEZET Anne et Eric, *La société managériale*, La ville brûle, Paris, 2010.

ROBERT Pascal, *La logique politique des TIC*, Presses Universitaires de Bordeaux, 2005.

ROBERT Pascal, *Une théorie sociétale des TIC, penser les TIC entre approche critique et modélisation conceptuelle*, Hermès, Paris, 2009.

ROBERT Pascal, *Mnémotechnologies, pour une théorie générale critique des technologies intellectuelles*, Hermès, Paris, 2010.

ROBERT Pascal, *L'impensé informatique, du mode d'existence idéologique de l'informatique et des TIC, volume 1. Les années 70-80*, Éditions des archives contemporaines, Paris, 2012.

ROBERT Pascal, « les logiques politiques des TIC, les TIC, entre impensé, glissement de la prérogative politique et gestionnarisation », *RFSIC* n° 5, 2014.

SULEIMAN Ezra, *Le démantèlement de l'État démocratique*, Le Seuil, 2003.

SIBONY, *Entre dire et faire*, Grasset, Paris, 1989.

VEYNE Paul, *Les Grecs ont-ils cru à leurs mythes*, Le Seuil, Paris, 1983.

ZUBOFF Shoshanna, *In the age of the smart machine*, Heinemann, 1988.

Résumé : Notre société est travaillée par un processus qui aboutit à un renversement de priorité entre l'activité gérée et l'outil de sa gestion. Autrement dit, la logique gestionnaire prend le pas sur celle de l'activité. Celle-ci fait ainsi l'objet d'une recomposition à l'aune des catégories des outils de gestion. Ce processus se développe grâce à ce que nous appelons des discours de Vérité et des outils de Vérité. Discours et outils qui permettent de soustraire la représentation gestionnaire de l'activité du registre de la discutabilité (ce que nous montrons sur l'exemple de l'université). Elle s'impose ainsi comme une évidence. La « gestionnarisation » vaut comme naturalisation d'une logique gestionnaire qui devient dès lors l'aune de vérité à laquelle toute activité doit se plier. Où nous retrouvons, mais à un tout autre niveau d'efficacité grâce à l'usage des TIC (PGI-ERP notamment), la vieille logique de la *discipline* telle que l'avait analysée M. Foucault.

Mots-clés : « gestionnarisation », discours de vérité, outils de vérités, évidence, TIC, « discipline ».

Abstract : *Our society is worked through a process that leads to a shift in emphasis from the activity managed to the tool of management. In other words, the managing logic overrides that of the activity. This activity is thus subject to a restructuring in terms of the categories of management tools. This process develops through what we call the discourses of Truth and the tools of Truth. Discourses and tools which allowed avoiding the managing representation of the activity of the register of discussability (what we show on the example of the French university). It looks like something obvious. The "gestionnarisation" is the naturalization of a rationale of managing which then becomes the yardstick of truth to which all activities must comply. Where we meet, but to a whole new level of efficiency through the use of ICT (including ERP), the old logic of the discipline such as M. Foucault had analyzed.*

Keywords : *"gestionnarisation", discourses of truth, tools of truth, evidence, ICT, "discipline".*